



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Průzkum spokojenosti zaměstnanců s interní komunikací  
Research of Employee Satisfaction with Internal Communication

Student: Šárka Skořupová

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Anna Dušková

Ostrava 2010

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně. Přílohu č. 1 danou mi k dispozici jsem samostatně doplnila.

07. 05. 2010

## Obsah

1. Úvod .....	1
2. Mezilidská a vnitropodniková komunikace a bariéry jejich efektivit .....	3
2.1 Pojetí komunikace .....	3
2.2 Proces komunikace .....	3
2.3 Druhy komunikace .....	5
2.4 Komunikační toky v organizaci .....	7
2.5 Nástroje komunikace .....	10
2.6 Bariéry efektivní komunikace .....	13
2.6.1 Efektivní komunikace .....	13
2.6.2 Bariéry komunikace .....	14
2.7 Manažerské styly v komunikaci .....	18
3. Popis vybrané techniky sociologického průzkumu a jeho příprava ve vybrané firmě .....	20
3. 1 Popis vybrané techniky (dotazník) .....	22
3. 2 Charakteristika vybrané organizace .....	25
3. 3 Příprava a realizace průzkumu .....	27
4. Sběr a vyhodnocení empirických dat průzkumu a návrh opatření na zefektivnění komunikace .....	29
4. 1 Analýzy a vyhodnocení výsledku průzkumu .....	29
4. 2 Vyhodnocení výsledku průzkumu.....	37
4. 3 Návrh opatření na zefektivnění komunikace.....	40
5. Závěr .....	43
Seznam použité literatury .....	44
Seznam použitých zkratk	
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
Seznam příloh	

# 1. Úvod

Vnitropodniková komunikace je důležitou a nezbytnou složkou fungování každé organizace. Každý zaměstnanec potřebuje pro dobře odvedenou práci dostatek správných informací ve správný čas. Zaměstnanci nesmí být zahlcováni zbytečnými informacemi, které jsou nepotřebné pro jejich práci a naopak nesmí postrádat důležité informace pro rozhodování, protože to vede ke snížení efektivity jejich práce a zároveň celé organizace.

V době kdy se vyžaduje, aby se informace dostávaly k příjemci rychleji než kdy dřív, se mi jeví toto téma jako velice aktuální. Máme na výběr z nejrůznějších možností jak být v kontaktu s lidmi. Stejně jako se vyvíjí společnost a informační technologie, tak se také vyvíjí nové nástroje, jak komunikovat ve firmách. Máme nové možnosti jak sdělovat informace podřízeným a jak je také získávat zpátky. On-line nástěnky, e-mail a Instant Messaging, který v posledních několika letech zažívá obrovský rozmach, patří mezi nejmodernější nástroje komunikace dnešní doby.

Na kvalitní komunikaci také závisí úroveň řízení organizace. Manažeři musí být schopni včas získat informace jak o problémech na pracovišti, tak i o změnách na trhu a o potřebách zákazníků. Musí vytvořit účelné komunikační cesty, zavést a nastavit technické prvky komunikace a zajistit efektivní fungování komunikace.

**Cílem** mé bakalářské práce je zjistit míru spokojenosti zaměstnanců s interní komunikací a které bariéry tuto komunikaci komplikují. Pro získání informací v organizaci jsem si vybrala dotazníkový průzkum. Tato metoda se mi jeví jako nejvhodnější pro zpracování mé bakalářské práce. Dotazníkovým průzkumem můžu oslovit velké množství zaměstnanců najednou a díky jeho anonymitě předpokládám větší pravděpodobnost získání pravdivých odpovědí. Tento průzkum jsem prováděla v Knihovně Petra Bezruče v Opavě, protože má

knihovna několik poboček, zaměřila jsem se na hlavní budovu v Opavě a pobočku v Kateřinkách.

Přínosem této bakalářské práce bude návrh opatření, která mohou zmírnit či dokonce odstranit zjištěné problémy a tak přispět k zkvalitnění a zefektivnění komunikace na pracovišti. Předpokládám, že mé návrhy přispějí k vyšší participaci zaměstnanců na řízení a obecně ke zlepšení sociálního klimatu na pracovišti.

## 2. Mezilidská a vnitropodniková komunikace a bariéry jejich efektivity

### 2.1 Pojetí komunikace

Obecný pojem „komunikace“ pochází z latinského **communicare** a znamená sdílet, radit se. Nejčastějším způsobem takové komunikace bývá lidská řeč a písmo, popř. nonverbální komunikace. Interní komunikace, jak uvádí Hloušková (1998), znamená propojení firmy pomocí komunikace, která umožní vzájemné porozumění a skutečnou spolupráci zaměstnanců, a ne jen formální plnění povinností. Pojem komunikace, kromě jiných, charakterizují i Newstrom a Davis (1997) jako přenos informací a porozumění od jednoho člověka k druhému.

#### Účel komunikace

Komunikace je důležitá pro interní fungování podniku, a jak píše Weihrich a Koontz (1993) je specificky potřeba pro stanovení a sdělování cílů podniku, zpracování plánů potřebných pro dosažení cílů, efektivní a výkonné organizování lidských a materiálních zdrojů, výběr, rozvoj a hodnocení pracovníků, vedení, přikazování a vytváření vhodného pracovního prostředí a kontrolování.

### 2.2 Proces komunikace

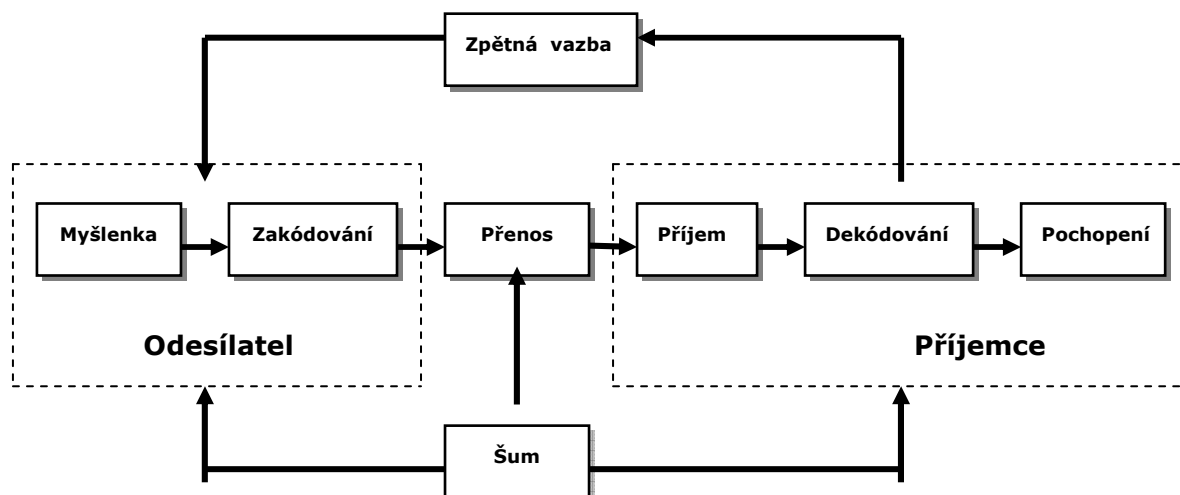
Proces komunikace bývá obvykle vyjadřován formou komunikačních modelů. Např. Bedrnová a Nový (2002) uvádí **Laswellův komunikační model**:

- |                                |   |                            |
|--------------------------------|---|----------------------------|
| 1. Kdo? (předává sdělení)      | - | komunikátor                |
| 2. Co? (se předává)            | - | sdělení                    |
| 3. Jak (se uskutečňuje přenos) | - | kanál                      |
| 4. Komu (je sdělení určeno)    | - | auditorium (posluchačstvo) |
| 5. S jakým efektem?            | - | efektivita                 |

Vhodně ho charakterizuje také Weihrich a Koontz (1993). Do procesu zahrnují odesílatele sdělení, použité kanály pro přenos sdělení, příjemce sdělení, šum bránící v komunikaci a zpětnou vazbu v komunikaci (obr. 2.1).

Komunikace začíná u odesílatele, který má nějakou myšlenku, nápad nebo informaci, kterou zakóduje pro příjemce srozumitelným způsobem. Informace jsou přenášeny pomocí kanálu, který spojuje odesílatele s příjemcem. Někdy je možné použít dva nebo i více komunikačních kanálů, jejich volba je z hlediska efektivity komunikace důležitá. Sdělení může mít písemnou nebo ústní formu a může být přenášeno dopisem, počítačem, telefonem, telegrafem nebo televizí.

obr. 2.1 Schéma komunikačního procesu



Pramen: Weihrich, H., Koontz, H. *Management*. 1993. str. 510

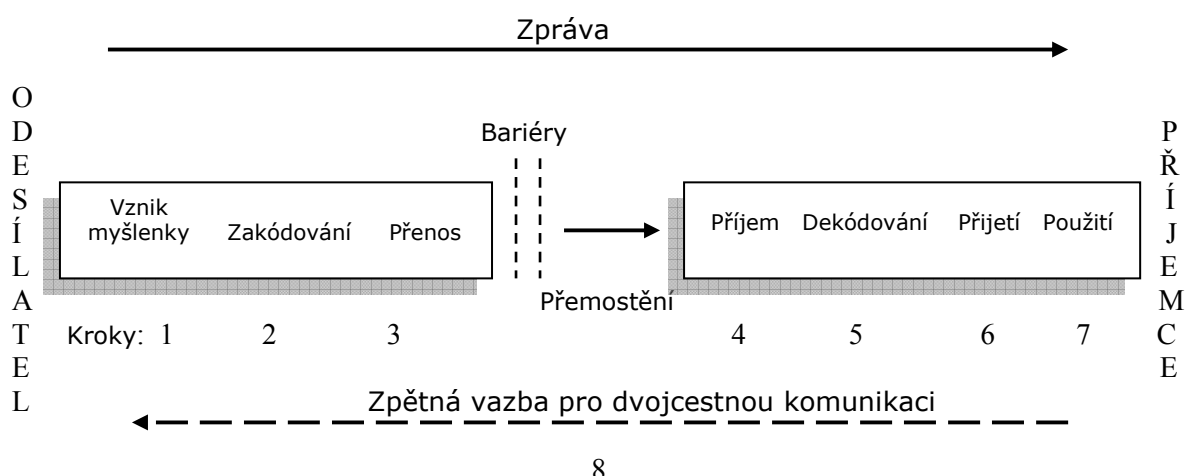
Příjemce musí být schopen dekodovat sdělení do myšlenky. Jestliže odesílatel i příjemce používají symboly, které mají stejný nebo alespoň velmi podobný význam, pak může být komunikace přesná. Komunikace nemůže být dokončena, jestliže není sdělení porozuměno. Porozumění musí nastat jak u odesílatele, tak u příjemce.



Zda bylo sdělení efektivně zakódováno, přeneseno, dekodováno a pochopeno je možné se přesvědčit jedině pomocí zpětné vazby.

Podobný komunikační model najdeme i u Newstroma a Davise (1997). Nazvali ho Dvojcestný komunikační proces a skládá se z osmi kroků, které jsou zobrazeny v jejich komunikačním modelu (obr. 2.2). Patří zde nápad (myšlenka), zakódování, odeslání, příjem, dekodování, souhlas, využití a zpětná vazba.

obr. 2.2 Dvojcestný proces komunikace



Pramen: Newstrom, J. W; Davis, K. *Organizational Behavior*. 1997. str. 52

## 2.3 Druhy komunikace

Významnou stránku komunikace představuje její obsah, tedy to, co sdělujeme, Bedrnová a Nový (2002) však poukazují nato, že je také důležitý způsob, jak obsah sdělujeme a v neposlední řadě hraje roli i to, jak při tom vypadáme, jak se tváříme, jak gestikulujeme. Z hlediska užívaných znakových systémů můžeme komunikaci rozdělit na **verbální** a **neverbální**. Je však zřejmé, že tyto dva druhy komunikace nemůžeme ve skutečnosti od sebe oddělit.

### **2.3.1 Verbální komunikace**

Weihrich a Koontz (1993) rozlišuje dva druhy verbální komunikace: písemnou a ústní.

#### ***Písemná komunikace***

Poskytuje záznamy, reference a právoplatné podklady. Sdělení může být pečlivě připraveno a doručeno značnému množství příjemců. Pomocí písemné komunikace je možné prosazovat jednotnou taktiku a jednotné postupy. Nevýhodou písemných sdělení patří „hory papíru“, nejasná sdělení od špatných „spisovatelů“ a neexistence bezprostřední zpětné vazby. Může proto dlouho trvat, než se získají informace o tom, zda bylo sdělení přijato a správně pochopeno.

#### ***Ústní komunikace***

Může mít formální i neformální charakter, být plánovaná i neplánovaná. Největší výhodou je poskytování bezprostřední zpětné vazby. Lidé mohou klást dotazy a vyjasňovat si stanoviska, je možné sledovat bezprostřední účinek sdělení. Nevýhodou může být ztráta času a peněz v případě, že čas strávený komunikací nepřinese očekávané výsledky. Bedrnová a Nový (2002) pak ještě upozorňují, že je důležité, aby posluchač skutečně naslouchal mluvčímu, a nejen to, pro úspěšnou komunikaci je rovněž důležité, aby naslouchal pokud možno aktivně.

### **2.3.2 Neverbální komunikace**

Mluvčí může vyjadřovat mnoho skutečností také výrazy obličeje, gesty, pohyby (kinetika), nebo fyzickým kontaktem s druhou osobou, umístěním vůči druhé osobě či postojem těla (proxemika). Toto tvrzení uvádí Bělohlávek (1996) a poukazuje také na to, že pro manažery má neverbální komunikace dvojí smysl: jednak mohou poznat pocity druhé osoby během jednání, ale také mohou svůj výraz a gesta ovlivnit tak, že vytvoří u druhé osoby pozitivní dojem. Weihrich a Koontz (1993)

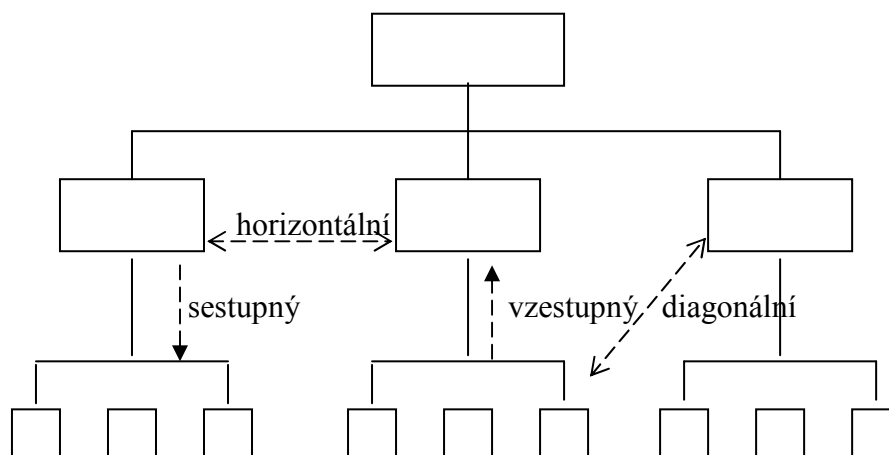
předpokládají, že mimoslovní komunikace může buď podporovat nebo potlačovat komunikaci verbální a může vyjadřovat skutečnost „hlasitěji“ než slova.

## 2.4 Komunikační toky v organizaci

Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997) uvádí, že organizační struktura podniku by měla poskytovat prostor pro komunikaci ve čtyřech různých směrech: sestupnou, vzestupnou, horizontální a diagonální. Obrázek 2.2 ukazuje tyto čtyři směry, jimiž plyne komunikace v organizaci.

Informace probíhají všemi směry pomocí různých komunikačních kanálů. Holá (2006) definuje komunikační kanál jako cestu z místa vzniku informace, jakéhosi informačního zdroje, na místo určení – potřeby této informace, k příjemci a zase zpět.

obr. 2.3 Informační toky v organizaci



Pramen: Weihrich, H., Koontz, H. *Management*. 1993. str. 514

### Sestupná komunikace

Probíhá od zaměstnanců na vyšší organizační úrovni k zaměstnancům, kteří jsou na nižším stupni organizační hierarchie. Ústní komunikace zahrnuje instrukce, rozhovory, schůzky, telefonické rozhovory,

používání reproduktorů a dokonce i pomluvy. Příkladem písemné komunikace mohou být memoranda, dopisy, příručky brožury, instrukce, popisy postupů a elektronický přenášené informace. Nevýhodou je skutečnost, že řadu směrnic lidé špatně pochopí, nebo dokonce ani nečtou. Proto je nutné použít zpětné vazby pro dosažení jistoty, že informace byly interpretovány správně.

Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997) upozorňují na neadekvátnost a nepřesnost sestupné komunikace v mnoha organizacích. Dokumentuje to často slýchané tvrzení členů organizace, že „nemáme absolutně žádnou představu o tom, co se děje“. Takové stížnosti ukazují na neadekvátní sestupnou komunikaci a na potřebu lidí mít dostatečné a přiměřené informace potřebné k práci. Nedostatek informací potřebných k práci může vyvolat mezi členy organizace nežádoucí stres.

### **Vzestupná komunikace**

Probíhá od podřízených k nadřízeným až na vrchol organizační hierarchie. Mezi typické prostředky této komunikace, kromě systému různých hlášení, patří systémy podávání návrhů, postupů pro vyřizování žádostí a stížností, reklamační systémy, konzultační schůzky, společná zasedání, neoficiální rozhovory, skupinová jednání, praktiky „otevřených dveří“, dotazníkové akce, rozhovory a činnost speciálních pracovníků pro vyřizování stížností. Efektivní vzestupná komunikace vyžaduje vytvoření prostředí, které umožňuje podřízeným volnou komunikaci.

Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997) poukazují na nezbytnost správného fungování vzestupné komunikace a považují ji za holou nezbytnost pro racionální rozhodování a jestliže tyto toky informací neexistují, pak zaměstnanci hledají cesty, jak neexistující nebo nedostatečné kanály pro vzestupnou komunikaci nahradit.

## **Diagonální komunikace**

Zahrnuje horizontální tok informací mezi pracovníky na stejné nebo podobné organizační úrovni a diagonální tok mezi pracovníky na různých organizačních úrovních, mezi nimiž neexistuje přímý organizační vztah. Tento typ komunikace je používán pro urychlení informačního toku, dosažení lepšího pochopení sdělení a koordinování úsilí pro dosažení organizačních cílů. Značná část komunikace nerespektuje organizační strukturu, ale prochází naopak napříč liniemi řízení.

Ústní forma této komunikace zahrnuje jak neformální rozhovory u svačiny či oběda, tak dobu strávenou činností v nějaké skupině či komisi. Mezi písemné formy patří firemní noviny nebo časopisy a nástěnné informace. Tato komunikace je potřebná zejména v podnicích, které se vyznačují složitým a dynamickým organizačním prostředím.

## **Horizontální komunikace**

Bělohlávek (1996) ji definuje jako komunikaci mezi útvary na stejných úrovních. Dává prostor pro týmovou práci a umožňuje značnou pružnost a přizpůsobení ve srovnání se systémy, které jsou postaveny výlučně na vertikální komunikaci nadřízených s přímými podřízenými.

V organizacích je často přehlížena potřeba horizontální komunikace a zpravidla nejsou pro ni vytvářeny podmínky, upozorňuje na to např. Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997). Jako příklad horizontální komunikace uvádí, když vedoucí účtárny komunikuje s vedoucím útvaru marketingu o rozpočtových výdajích na inzerci.

## **2.5 Nástroje komunikace**

Podle Holé (2006) je vymezení komunikačních forem důležité z hlediska práce s informacemi, jejich sdílení a distribuce. Výběr formy musí vycházet ze závažnosti a informačních potřeb pracovníků, neboť význam informace se odvíjí nejen od jejího obsahu, ale také od její formy, která pak má bezprostřední vliv na účinnost komunikačního procesu. Komunikace ve firmě probíhá v základních formách: osobní (porada, pohovor), písemné (manuály, předpisy) a elektronické (e-mailové zpravodajství, intranet). Za nejdůležitější nástroje považuje následující nástroje:

### ***Týmové porady***

Porada musí být vedena jedním manažerem nebo jedním pověřeným zaměstnancem, který ji efektivně moderuje, musí mít jasný začátek a konec. I při operativních poradách v rámci týmových projektů je třeba, aby manažeři stále objasňovali základní stanoviska vycházející ze strategie firmy, vysvětlovali souvislosti a pracovali na přesvědčení zaměstnanců o smysluplnosti jejich práce v rámci dosahování celofiremních cílů. Efektivnost porady je přímo závislá na její přípravě a strukturovaném průběhu.

### ***Firemní mítinky, interní prezentace***

Celofiremní shromáždění zaměstnanců (není-li v možnostech firmy, tak zástupců jednotlivých týmů) sloužící pro interní prezentaci firmy. Prezentují se tam např. strategické cíle pro nejbližší budoucnost, chystané organizační změny, výsledky a úspěchy uplynulého období, odměňování nejlepších zaměstnanců. Mítink musí vždy zahrnovat dostatečný prostor pro otevřenou diskusi a na závěr bývá spojen s neformální společenskou akcí.

## ***Konzultace***

Každý manažer by měl mít ve svém pracovním programu čas vyhrazený na konzultace se svými spolupracovníky. Četnost a doba trvání konzultací je závislá na mnoha faktorech, především pak opět na vůli a ochotě manažera k diskusi se zaměstnancem.

## ***Dny otevřených dveří***

Jednotliví manažeři vymezí dobu pro možnost diskuse od fungování konkrétního týmu po fungování a strategii celé firmy. Četnost těchto akcí je závislá na velikosti firmy a jejím postoji ke komunikaci.

## ***Výroční zprávy***

Výroční zprávy bývají součástí business plánu a mají za cíl poskytnout souhrn důležitých informací o firmě v aktuální době. Jsou určeny vnější i vnitřní veřejnosti jako souhrnná zpráva o činnosti firmy. Někdy také obsahují plány firmy do budoucna, informace o dalším nasměrování firmy, jejich nejbližších cílech a strategii.

## ***Firemní profily***

Firemní profil je souhrn základních informací o firmě samotné, její historii, důležitých milnících v časové chronologii. Dokument obsahuje přehled principů na nichž je firma postavena, formulaci firemního poslání a její vizi do budoucna.

## ***Firemní časopis, noviny***

Firemní časopisy a noviny bývají oblíbeným komunikačním kanálem firmy ze strany zaměstnanců i ze strany zodpovědného vydavatele. Důležitější než jeho forma a frekvence vydávání je samozřejmě jeho obsah. Vhodnou náplní firemních novin je např. přehled budoucích akcí, rekapitulace minulých, výsledky testování produktů firmy

nezávislými testovacími centry a ukázky toho, co se píše o firmě a co o ni kdo říká.

### ***Nástěnky***

Nástěnky jsou velmi jednoduchým komunikačním prostředkem, spolu s nainstalovanou schránkou určenou pro názory, dotazy a různé příspěvky zaměstnanců mohou tvořit oboustranný komunikační kanál. Jsou vhodné pro svoji jednoduchost zejména v případě, kdy informace mají delší časovou platnost a je třeba, aby je zaměstnanci měli tzv. na očích, například přehled plnění úkolů, plánů a akcí. Ve své podstatě nástěnka může poskytovat stejné informace jako firemní časopis nebo noviny s tím, že lze velmi jednoduše informace aktualizovat.

### ***On-line nástěnky, intranet***

Intranet je interní elektronická síť podniku založena na protokolech TCP/IP, které slouží pro komunikaci v počítačových sítích. Tato síť je majetkem firmy a je přístupná pouze zaměstnancům a dalším oprávněným osobám. Webové stránky na intranetu se chovají podobně jako webové stránky na internetu, jsou však zajištěny před neoprávněným přístupem.

Mezi jeden z nejmodernějších nástrojů interní komunikace mezi zaměstnanci patří ***Instant Messaging (IM)***. Za IM lze považovat veškerou komunikaci, která probíhá v reálném čase uvnitř jakékoli počítačové sítě, tedy například i v lokální firemní síti (intranetu). Coby on-line komunikace zažívá v posledních několika letech obrovský rozmach a mnoho firem ji stále častěji upřednostňuje před klasickým e-mailem, oproti kterému nabízí celou řadu výhod. Informace o tomto nástroji podává internetový server BusinessInfo.cz.



## 2.6 Bariéry efektivní komunikace

### 2.6.1 Efektivní komunikace

Bedrnová a Nový (2002) definují efektivní komunikaci, jako komunikaci, při které za vzájemného respektování partnerů dochází k účelné výměně informací mezi subjekty, které jsou schopny jejich věcně správného kódování a dekódování a dokáží si rovněž poskytovat (a akceptovat) odpovídající zpětnou vazbu.

**Zpětná vazba** je jednou z nejdůležitějších součástí každé efektivní komunikace. Rozdíl mezi účinnou a neúčinnou zpětnou vazbou (dle Luthanse, 1992) je vyjádřen v obr. 2.4.

obr. 2.4 Rozdíl mezi účinnou a neúčinnou zpětnou vazbou

Účinná zpětná vazba	Neúčinná zpětná vazba
<ul style="list-style-type: none"><li>- zaměřená pomoci zaměstnanci</li><li>- konkrétní</li><li>- popisující</li><li>- načasovaná</li><li>- v situaci, kdy je zaměstnanec schopen ji přijmout</li><li>- jasná</li><li>- hodnotná</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- zaměřená zaměstnance ponížit</li><li>- obecná</li><li>- hodnotící</li><li>- nečasovaná (použitá náhodně)</li><li>- zahání ho do defenzívy</li><li>- nesrozumitelná</li><li>- nepatřičná</li></ul>

Pramen: Bedrnová, E., Nový, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 2002. str. 213

Efektivní zpětná vazba by měla být podávána tak, aby zaměstnanci pomáhala ve zlepšování kvality a nestala se osobním útokem. Neměla by se proto týkat přímo osobnosti zaměstnance, spíše by měla být zaměřena na jeho práci. Obecně platí, že čím je zpětná vazba rychlejší, tím je lepší.

**Umění aktivně naslouchat** je další z podmínek efektivní komunikace. Dobrý posluchač by nikdy neměl být pouze pasivním příjemcem informací, ale měl by umět dávat řečníkovi průběžně najevo, že ho poslouchá.

**Aby komunikace byla co nejefektivnější je dobré se řídit následujícími pravidly:**

1. Odesílatel musí vědět, co chce sdělit.
2. Ke kódování je důležité použít symbolů srozumitelných pro obě strany.
3. Důležitá je pečlivá příprava komunikace.
4. Je třeba dobře odhadnout míru potřeby informací u příjemce.
5. Nezbytná je shoda mezi tím, co se říká a jak se to říká.
6. Důležité jsou i emoce, protože sociální komunikace není pouze výměnou informací.

(Koontz, Weihrich, 1993)

### **2.6.2 Bariéry komunikace**

Bariérám komunikace se podrobně věnuje Weihrich a Koontz (1993) a za nejčastější považují:

#### **Nedostatečné plánování**

Málokdy je možné dosáhnout kvalitní komunikace bez náležité přípravy. Než začneme hovořit, měli bychom si celou záležitost promyslet, naplánovat a stanovit cíl sdělení.

#### **Nejasné předpoklady**

Často dochází k tomu, že jsou opomíjeny důležité předpoklady, které se sdělením bezprostředně souvisejí. K těmto nejasnostem při komunikaci může docházet například mezi zákazníkem a prodávajícím nebo mezi nadřízeným a podřízeným, přičemž každá strana může mít

jiné předpoklady, které mohou způsobit zmatky a poškození dobrého jména.

### **Sémantická nejasnost**

Za sémantickou nejasnost považujeme nejasnost ve významu jednotlivých slov, případně též jejich vztahu ke skutečnosti, kterou označují. Může být úmyslná nebo náhodná a může se týkat například reklamních sloganů společností a špatně vyjádřených sdělení. Jedno slovo může evokovat u každého jinou představu.

### **Špatně vyjádřené sdělení**

I v případě, že myšlenka odesílatele je zcela jasná, může její sdělení obsahovat nevhodná slova, nesouvislý, špatně strukturovaný, neohrabaný, frázovitý text, nevhodný žargon a nepřesné vyjádření celkového účelu. Nejasnost a nepřesnost sdělení může vést k finančním ztrátám, proto je nutné věnovat velkou péči jeho zakódování.

### **Komunikační překážky v mezinárodním prostředí**

Komunikace v mezinárodním prostředí je značně obtížná vzhledem ke kulturním, etickým a jazykovým odlišnostem. Různé kultury připisují různý význam jednotlivým výrazům i barvám, proto může být překlad některých reklamních sloganů velmi riskantní. V některých zemích může být oblíbený, jinde může obyvatele urážet. Pozor si musíme dávat i při oslovování. Zatímco v některých zemích je běžné se při obchodním jednání oslovovat křestními jmény (např. USA) v jiných je toto oslovení nepřijatelné a lidé se oslovují příjmením.

## **Ztráty při přenosu**

Jestliže sdělení prochází přes několik osob, jeho přesnost postupně klesá. Může dojít také k zadržení sdělení. V obou případech je nutné sdělení opakovat, nebo pro jeho přenos použít současně několika kanálů. Aby nedocházelo ke ztrátám informací při přenosu, je vhodné používat pro přenos téhož sdělení více komunikačních kanálů.

## **Špatné naslouchání a unáhlené hodnocení**

Naslouchání vyžaduje plné soustředění a ukázněnost. Je také třeba, aby se posluchač vyhnul ukvapenému hodnocení toho, co říká jiný člověk. Lidé často inklinují k tomu, že souhlasí se vším, co se říká, místo aby se snažili pochopit celkový rámec toho, co jiný sděluje. Naslouchání bez ukvapených závěrů může přispět ke zvýšení výkonnosti a efektivnosti celého podniku. Chápavé naslouchání může vést k vytváření lepších mezilidských vztahů a k lepší spolupráci manažerů.

## **Neosobní komunikace**

Aby byla komunikace efektivní nestačí jen jednoduchý přenos informací k zaměstnancům. Skutečné zdokonalení komunikace není vždy jen záležitostí komunikačních zařízení, ale ochoty manažerů osobně se zaměstnanci komunikovat. Neformální setkání manažerů a zaměstnanců mohou v důsledku zlepšení komunikace přinést prospěch.

## **Nedůvěra, hrozby a obavy**

Komunikace může být vážně narušena nedůvěrou, hrozbou a obavami. V prostředí, ve kterém se tyto síly projevují, bude jakékoli sdělení přijímáno se skepsí. Nedůvěra může být důsledkem například nekonzistentního chování manažera. Hrozby mají za následek, že se lidé uzavírají do sebe, stávají se defenzivními a informace překrucují.

Proto je nutné vytvářet prostředí důvěry, které umožňuje otevřenou a čestnou komunikaci.

### **Nedostatečná doba na přípravu změny**

Smyslem komunikace je způsobit změnu, která se může týkat zaměstnanců. Změny působí na lidi různě a je třeba, aby měli dostatek času na přemýšlení o požadované změně. Efektivní je dát lidem dostatek času, aby se na změnu připravili, místo toho, aby byli ke změně nuceni. Změna se může týkat: změny času, místa, typu a pořadí prací nebo změny v uspořádání pracovních skupin a požadovaných dovedností, školení, pracovní přeřazení, jiné organizační začlenění.

### **Přemíra informací**

Ničím neomezovaný informační tok může vyústit v informační záplavu. Na záplavu informací lidé reagují různě. Mohou některé informace přehlížet a může se stát, že ignorují dopisy, na které by bylo vhodné odpovědět. Mohou se dopouštět zbytečných chyb při zpracování velkého množství informací. Stává se, že lidé permanentně nebo příležitostně zpracování informací odkládají nebo je filtrují. Při filtrování informací může však nastat situace, kdy je dávana přednost relativně snadným záležitostem před záležitostmi složitými, ale možná i daleko významnějšími. Lidé se také mohou bránit informační záplavě tak, že je začnou ignorovat a přestanou komunikovat.

### **Jiné komunikační překážky**

Lidé mohou mít sklon k **výběrovému vnímání**. V komunikaci to znamená, že mají sklon slyšet pouze to, co slyšet chtějí a další relevantní informace ignorují. Vnímání velmi těsně souvisí s **postojem lidí**, který ovlivňuje jejich sklon k určitému způsobu jednání. Je to jejich vnitřní postoj vzhledem ke skutečnosti. Když si lidé učiní určitou představu, jen těžko mohou objektivně naslouchat tomu, co se říká.

Komunikační překážku může představovat i různé **postavení** nebo různá **moc** odesílatele a příjemce. K překroucení informací dochází i tehdy, jestliže procházejí několika organizačními úrovněmi.

## 2. 7 Manažerské styly v komunikaci

Manažeři poskytují informace, které musejí být zaměstnanci pochopeny, dávají příkazy a pokyny, které je třeba uposlechnout naučit se je, snaží se ovlivnit a přesvědčit, což musí být akceptováno a musí se podle toho jednat. Způsob, jak manažeři komunikují, ať už jako původci sdělení či jeho příjemci, má pro dosažení žádoucího výkonu mimořádný význam. Ke zlepšení komunikace manažeři využívají strategii **nechráněné polohy**, která je založena na tom, aby jedinec byl při sdílení informací s ostatními otevřený a čestný a strategii **zpětné vazby**.

Na základě chování manažerů při komunikaci Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997) rozlišují následující styly:

**Typ A.** Jedná se o manažery, kteří nevyužívají při komunikaci ani nechráněnou polohu a ani zpětnou vazbu. Manažer není ochoten rozšiřovat oblast svých znalostí a ani znalostí ostatních. Takový manažer je úzkostlivý, nepřátelský a vytváří dojem, že je k ostatním nadutý a chladný. Jedná se často o autokratické vedoucí.

**Typ B.** Jedná se o manažery, kteří touží po dobrých vztazích se svými podřízenými, ale nejsou schopni se otevřít, vyjádřit své postoje a pocity. Nemohou (zejména z důvodu osobnosti) použít nechráněnou polohu a jsou závislí pouze na zpětné vazbě. Podřízení nebudou takovým manažerům důvěřovat, protože vidí, že tito manažeři si ponechávají své nápady a názory pro sebe. Manažeři typu B většinou řídí permissivně (ponechávají věcem volný průběh nebo neprojevují zájem).

**Typ C.** Tito manažeři vysoce hodnotí své vlastní nápady a názory, ale nikoliv nápady a názory jiných, používají nechráněnou polohu na úkor zpětné vazby. Podřízení brzy poznají, že takoví manažeři nemají žádný zvláštní zájem na komunikaci (nenaslouchají), ale že mají zájem pouze na mluvení. Podřízení brzy zjistí, že takoví manažeři se hlavně zajímají o zachování vlastní důležitosti a prestiže.

**Typ D.** Tento typ je nejefektivnější. Strategie zpětné vazby a nechráněné polohy je vyvážená. Jedná se o manažery, kteří jsou si jistí ve svých funkcích, jsou ochotni sdílet své pocity a přijímat zpětnou vazbu od ostatních.

### 3. Popis vybrané techniky sociologického průzkumu a jeho příprava ve vybrané firmě

Sociologický výzkum charakterizuje Nový (1997) jako cílevědomé, systematické a organizované získávání, zpracovávání a interpretaci informací o sociální dimenzi objektivní reality. Je důležitou metodou poznávání postojů, názorů, hodnotových orientací a preferencí i jednání zaměstnanců. Plní jak poznávací, tak i motivační a kontrolní funkci na všech úrovních, ve všech oblastech a fázích řídicího procesu. Cílem sociologického výzkumu je odhalit možné příčiny negativních jevů v oblasti sociální reality a dodatečně navrhnout opatření, jež by mohla eliminovat alespoň jejich nejzávažnější důsledky.

Realizaci sociologického výzkumu můžeme rozdělit do tří etap.

**Přípravná etapa** je současně nejdůležitější etapou, která představuje sled základních kroků, jež v rozhodující míře nakonec ovlivní množství a kvalitu získaných informací. Tato etapa je završena zpracováním dokumentu nazývaného „projekt výzkumu“, jehož součástí je:

1) *Formulace cíle výzkumu, charakteristika problémové situace.* Zadání musí být formulováno zcela jasně, jednoznačně a přiměřeně ve vztahu k rozsahu řešeného problému. Formulovaný cíl musí být reálně splnitelný.

2) *Stanovení pracovních hypotéz.* Hypotézy jsou domněnky, jednoduchá tvrzení, v nichž formulujeme očekávaná zjištění výzkumu. V jeho průběhu pak dochází k ověřování těchto formulovaných hypotéz, k jejich potvrzení nebo vyvrácení.

3) *Vymezení objektu a předmětu výzkumu.* Objektem výzkumu je ta část společenské reality, na kterou se zaměřuje proces poznávání, zpravidla se jedná o určité sociální skupiny. Předmětem výzkumu jsou pak ty vlastnosti a stránky, které u dané sociální skupiny nejzřetelněji vyjadřují uvedený rozpor.



4) *Stanovení zkoumaného vzorku.* Při jeho stanovování vždy vycházíme z velikosti základního souboru objektu výzkumu, tento vzorek pak bude výchozí základní soubor reprezentovat. Veškerá zjištění získaná v daném vzorku lze vztáhnout s určitou stanovenou mírou pravděpodobnosti na celý soubor.

5) *Určení místa a času realizace výzkumu.* Pokud chceme získat objektivní informace je nutné zvolit období pro respondenty nejvíce vhodné. Toto období se u každého zkoumaného objektu liší.

6) *Časový harmonogram, rozpočet nákladů.* V časovém harmonogramu je zachycena posloupnost na sebe navazujících etap a kroků výzkumu. Rozpočet nákladů pak představuje předběžný rozpočet nákladů na realizaci jednotlivých etap.

7) *Nástroje sloužící k získávání empirického materiálu – rozpracovaná technika sběru dat, interpretační plán.* Jedná se o volbu metodického nástroje, kterým budeme získávat data. Výběr tohoto nástroje je závislý na cíli výzkumu, charakteru problému, velikosti souboru respondentů a představách o závěrečném zpracování získaných informací. Vždy je vhodné kombinovat nejméně dva až tři nástroje, např. studium dokumentů, pozorování, dotazníkové šetření nebo interview.

V **Realizační etapě** jde o přípravu výzkumného terénu a samotné získávání informací. V této etapě je nutné respondenty motivovat, vysvětlit jim cíl, záměry i předpokládané využití výsledků výzkumu a maximálně je zainteresovat na jeho celkovém průběhu.

**Etapa zpracování výsledků a jejich interpretace** je poslední etapou. Nejdříve se jedná o statistické zpracování dat a prostý popis zjištěných jevů a jejich vlastností. V dalších krocích pak hledáme vazby a pravidelnost mezi jednotlivými znaky a zda je možné vysledovat nějakou zákonitost ve zkoumané sociální realitě. Posledním krokem je

vypracování závěrečné zprávy, která obsahuje celý průběh výzkumu od vysvětlení smyslu a cíle výzkumu, popis použité metody, zkoumaného souboru, vlastní poznatky výzkumu až po závěrečné shrnutí a doporučení pro praxi.

Bedrnová a Nový (2002) ještě rozlišují výzkum na kvantitativní a kvalitativní.

**Výzkum kvantitativní** je zaměřen na rozsah výskytu jevů, jejich frekvenci a intenzitu nebo velikost. Realizujeme ho tehdy, jde-li o jevy relativně jednoduché a do určité míry již poznané.

Naproti tomu se **kvalitativní výzkum** více orientuje na pochopení smyslu jednajících sociálních subjektů. Jeho cílem není změření jednotlivých parametrů stanovených ukazatelů, ale vytváření adekvátního popisu nebo logické konstrukce sledovaného jevu.

### **3. 1 Popis vybrané techniky (dotazník)**

Písemné dotazování, především v organizacích, považují Surynek, Komárková

a Kašparová (2001) za velmi frekventovaný nástroj sběru informací, získávaných prostřednictvím výpovědí respondentů.

Výzkumy v organizacích provádějí většinou specializované výzkumné týmy, které za tímto účelem do podniku přicházejí. Tím, že výzkum provádějí lidé mimo organizaci a nikoli lidé, kteří pracují uvnitř, je zaručena větší objektivita při získávání i zpracovávání informací. Při projektování výzkumu a jeho přípravě je velmi důležité, aby tyto výzkumné týmy byly ve velmi úzkém kontaktu se zaměstnanci organizace a aby s jejich přispěním překlenuli nevýhodu své podstatně nižší znalosti prostředí organizace.

V organizacích se provádějí nejčastěji výzkumy spokojenosti, resp. nespokojenosti zaměstnanců se situací podniku, identifikace zaměstnanců s prací a profesí, průběhu kariéry, výzkumy motivace k práci a postojů k práci. Přičemž písemné dotazování může být použito jako hlavní nebo podpůrný nástroj sběru informací.

Veškerý úspěch písemného dotazování v organizacích závisí na tom, jak se výzkumným týmům podaří vysvětlit zaměstnancům organizace smysl výzkumu a získat jejich zájem o výzkum. Zaměstnanci musí vzít výzkum vážně, musí mu důvěřovat, aby byli ochotni se s ním skutečně seriózně zabývat a pečlivě odpovídat na všechny otázky.

Mezi výhody písemného dotazování patří respondentova anonymita, nižší náklady, než například u ústního dotazování, možnost oslovit relativně velké množství respondentů, kteří si mohou sami určit dobu, která jim vyhovuje pro zodpovězení otázek a nedochází k jejich nežádoucímu ovlivnění působením tazatele.

Nevýhodou písemného dotazování je nižší návratnost než u dotazování osobního, nedovoluje zachytit často velmi důležité spontánní odpovědi, protože respondent má čas si odpověď promyslet, není možná kontrola, kdo skutečně dotazník vyplnil, zda ten, komu byl adresován, či někdo jiný a také nejsou pod kontrolou podmínky, zejména možné rušivé vlivy, za kterých byl dotazník vyplňován.

Základním prvkem dotazníku jsou otázky. Nový (1997) uvádí otázky otevřené, uzavřené a polootevřené.

**Otevřené otázky** mají podobu dotazu s možností volného vyjádření odpovědi. Používá se tam, kde je nutné znát celou šíři odpovědi. Dávají respondentovi velkou svobodu vyjádření. Variabilita odpovědí na tyto otázky je velmi široká, proto se obtížně zpracovávají.

**Uzavřené otázky** mají zformulován dotaz i varianty vyčerpávajících odpovědí pro daný problém z hlediska respondenta. Varianty těchto

odpovědi by měly být zformulovány tak, aby nenutily respondenta přiklonit se k odpovědi, která mu ne zcela vyhovuje. Tyto otázky se dobře zpracovávají.

**Polootevřené otázky** mají zformulovaný dotaz a uvedeny varianty odpovědí s tím, že jedna varianta není zformalizována a poskytuje respondentovi možnost volně se vyjádřit. Jde o spojení otevřené a uzavřené otázky. Těmito dotazy je eliminován základní nedostatek uzavřené otázky. Polootevřené otázky by se měly zpracovávat jako dvě otázky, protože varianty uzavřených odpovědí jsou s otevřenou nesrovnatelné.

Otázky v dotazníku by se měly logicky odvíjet, ale tak, aby respondent neprohlédl záměr autora dotazníku. Dále je třeba dbát na to, aby první otázka v dotazníku tzv. vstupní otázka respondenta příznivě citově naladila a motivovala ho k pokračování ve vyplňování. Poté může následovat blok obtížných a mírně obtížných otázek. Dotazník by měly uzavírat otázky snadné, které nevyžadují plné soustředění respondenta při odpovídání.

Mezi jednotlivými otázkami může být vztah závislosti, kdy určitá varianta odpovědi předpokládá nebo vylučuje odpovědi na následnou otázku – tzv. otázky filtrační a filtrované. Naopak vyvarovat bychom se měli otázkám, které mohou vyvolat tzv. haló – efekt, otázkám sugestivním a stereotypním.

### **3. 2 Charakteristika vybrané organizace**

Svou bakalářskou práci jsem realizovala v Knihovně Petra Bezruče v Opavě, příspěvkové organizaci (KPBO). Knihovna byla založena v roce 1877. Od 1. ledna 1997 je knihovna zřizována Statutárním městem Opavou. Na území města slouží opavské veřejnosti 3 městské pobočky a v obcích velké Opavy pracuje 5 místních knihoven.

Mezi činnosti KPBO patří činnosti výpůjční, bibliograficko-informační, meziknihovní výpůjční služby, výstavnictví, půjčování hudebních nosičů, videokazet i DVD (hudební oddělení a videopůjčovna), prodej vyřazených knih a časopisů a pro veřejnost poskytuje přístup na internet.

Knihovna je rozdělena na několik oddělení. Oddělení pro dospělé, oddělení pro děti a mládež, mediatéka, která vznikla sloučením hudebního oddělení, videopůjčovny a zvukové knihovny a která slouží k půjčování audiovizuálních dokumentů a zvukových dokumentů pro nevidomé nebo jinak zrakově postižené občany, studovna a jako nejmladší a zároveň nejnavštěvovanější pracoviště internetová a multimediální studovna.

„KPBO klade důraz zejména na práci s dětským čtenářem. Svou mnohaletou činností se významně podílí na výchově a růstu dětských čtenářů. V počtu dětských čtenářů patří po řadu let na první místo v severomoravském kraji. V rámci těchto aktivit pořádá besedy se spisovateli a ilustrátory, knihovnické lekce, soutěže a exkurze.“  
(okpb.cz)

V knihovně bylo ke konci loňského roku 239 933 knihovních jednotek, 14 741 čtenářů, 544 573 výpůjček a 43 zaměstnanců.

Organizační strukturu KPBO (viz. příloha č.1) tvoří čtyři útvary. Ekonomický útvar, Útvar knihovnických a regionálních služeb, Útvar doplňování a zpracování fondu a Informační útvar. V čele knihovny je

ředitelka, která má na starosti jak tyto čtyři útvary, tak hlavní budovu, včetně ostatních poboček knihovny a Minoritského kláštera.

Přepočtený stav zaměstnanců k prosinci loňského roku byl 38,8 zaměstnanců (z toho 6 mužů), 10,1 vysokoškoláku z toho 0,7 s jiným zaměřením než knihovnictví, 9,2 středoškoláků se zaměřením knihovnictví a 12 ostatních středoškoláků, ostatní zaměstnanci (obslužný personál, provoz, úklid, atd.) tvořili 6,8 osob.

Nejpočetnější skupina zaměstnanců se nachází v rozmezí 30 – 40 let, druhou nejpočetnější skupinu tvoří zaměstnanci ve věku 41 - 50 let, nejmenší zastoupení je ve věku 20 – 29 let. V knihovně je nízká fluktuace, průměrná délka zaměstnání jednoho zaměstnance v této knihovně tvoří 15 let.

### 3. 3 Příprava a realizace průzkumu

Pro zjišťování spokojenosti zaměstnanců s interní komunikací jsem si vybrala metodu dotazování, techniku dotazník (viz příloha č. 2).

Dotazník je rozdělen do 6 skupin otázek, jedná se především o postojové otázky, kterými zjišťuji, zda jsou nebo nejsou zaměstnanci spokojeni s interní komunikací. Pro odpovědi jsem zvolila 5 stupňovou škálu:

4 – Rozhodně ano (téměř vždy)

3 – Spíše ano (často)

2 – Spíše ne (málokdy)

1 – Rozhodně ne (téměř nikdy)

0 – Nevím, nemohu posoudit

Dotazník se zaměřuje na spokojenost s interní komunikací s kolegy a s nadřízenými a zjišťuje, které konkrétní překážky tuto komunikaci komplikují. U jednotlivých otázek jsem z dotazníku zjistila absolutní četnost, tyto četnosti mi pak pomohly k výpočtu váženého aritmetického průměru (VAP).

**Vzorec váženého aritmetického průměru:**

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^k x_i n_i = \frac{x_1 n_1 + x_2 n_2 + \dots + x_k n_k}{n}$$

$\bar{x}$  = VAP – vážený aritmetický průměr

$n_i$  - počet jednotek i-té třídy

$x_i$  - hodnota i-té třídy

Samotná realizace průzkumu probíhala v hlavní budově v Opavě a v jedné z poboček knihovny v Kateřinkách. Rozdala jsem 24 dotazníků, z tohoto počtu se mi vrátilo všech 24 zpět, návratnost byla 100 %.

Dotazníky jsem distribuovala osobně v doprovodu pověřeného zaměstnance, který mě provedl po všech pracovištích a tak jsem měla možnost se s každým respondentem osobně setkat. Termín pro návrat dotazníku jsem stanovila do druhého dne. Respondenti odnesli dotazník na předem stanovené místo. U vyplňování dotazníku jsem tedy přítomna nebyla.

Všichni respondenti, kteří vyplňovali dotazník na hlavní budově jej vyplnili a včas vrátili podle domluvy, menší problém nastal u těch, kteří měli doručit dotazníky, které vyplňovali zaměstnanci na pobočce v Kateřinkách, tam se doba o pár dnů protáhla, ale nakonec se mi dotazníky vrátili zpět.



## 4. Sběr a vyhodnocení empirických dat průzkumu a návrh opatření na zefektivnění komunikace

### 4. 1 Analýzy a vyhodnocení výsledku průzkumu

**Otázka č. 1: Jste celkově spokojený(á) s interní komunikací na Vašem pracovišti?**

Č. otázky	Otázka	Varianty odpovědí (absolutní četnosti)					VAP
		4	3	2	1	0	
1.1	mezi kolegy	6	14	4	0	0	3,1
1.2	s vedoucími	8	13	2	1	0	3,2

Na otázku zda jsou respondenti spokojení s interní komunikací mezi kolegy výrazná většina dotázaných odpověděla kladně a ¼ dokonce výrazně spokojena, jen 4 respondenti byli mírně nespokojeni, hodnota VAP je vysoká (3,1) zaměstnanci jsou tedy s interní komunikací mezi sebou spokojeni.

Podobně je to i u komunikace s vedoucími, kde také převládá spokojenost a dokonce 1/3 je výrazně spokojena. VAP je o jedno desetinné místo vyšší než u komunikace mezi kolegy. Jeden zaměstnanec je výrazně nespokojen s komunikací mezi ním a nadřízeným.

**Otázka č. 2: Jste spokojený(á) s komunikací mezi Vámi a Vašimi kolegy?**

Č. otázky	Otázka	Varianty odpovědí (absolutní četnosti)					VAP
		4	3	2	1	0	
2.1	při poradách	9	6	3	0	6	3,3
2.2	prostřednictvím mailu	9	9	6	0	0	3,1
2.3	při individuálních schůzkách	16	4	2	2	0	3,4

Většina dotázaných (15) odpovědělo kladně na otázku, zda jsou spokojeni s interní komunikací mezi nimi a kolegy při poradách. Operativních porad, které jsou většinou jednou do měsíce, se účastní především vedoucí jednotlivých oddělení, proto někteří respondenti označili hodnotu 0. Přesto je VAP vysoké (3,3) a pouze 3 dotazovaní vyjádřili mírně negativní postoj.

S komunikací prostřednictvím emailu je  $\frac{3}{4}$  dotázaných spokojeno,  $\frac{1}{4}$  je mírně nespokojená. Výrazně nespokojen nebyl nikdo ze zaměstnanců. Průměrná spokojenost s emailovou komunikací je vysoká (3,1).

Největší spokojenost při komunikaci mezi kolegy vyjádřili respondenti u individuálních schůzek, kdy převážná většina (16 z 24) je výrazně spokojených. Jen mizivá část dotázaných (2 z 24) napsalo, že je výrazně nespokojeno, toto rozložení odpovědí se promítlo do údaje o průměrné spokojenosti, které je velmi vysoké (3,4) a zaměstnancům tak nejlépe vyhovují individuální schůzky ke komunikování mezi sebou.

**Otázka č. 3: Co považujete za překážku komplikující Vaši komunikaci s kolegy?**

Č. otázky	Otázka	Varianty odpovědí (absolutní četnosti)					VAP
		4	3	2	1	0	
3.1	špatné osobní vztahy (antipatie)	1	3	10	10	0	1,8
3.2	technické problémy (vzdálenost pracovišť)	1	3	7	13	0	1,7
3.3	není důvod ke komunikaci (nízká míra spolupráce na úkolech)	0	4	2	17	0	1,4
3.4	nedostatek času na komunikaci	2	5	8	9	0	2
3.5	kolegové používají příliš odbornou terminologii	0	0	6	16	2	1,3
3.6	neochota komunikovat	2	1	10	11	0	1,8

Špatné osobní vztahy mezi kolegy mají 4 respondenti z 24, převážná většina (20 z 24) odpověděla, že špatné osobní vztahy nekomplikují jejich komunikaci s ostatními kolegy. Toto velké množství nesouhlasných odpovědí se promítlo i do ukazatele VAP (1,8).

Technické problémy a především vzdálenost pracovišť se mohla jevit jako jedna z překážek, která by mohla komplikovat interní komunikaci, hlavně z důvodu rozmístění některých poboček a i jednotlivých oddělení, ale respondenti tento problém nejspíše nevnímají jako překážku, průměrná hodnota VAP byla nízká (1,7). A dokonce většina (13 z 24) odpověděla, že to překážka rozhodně není, pouze jeden respondent uvedl rozhodně ano.

Zaměstnanci spolupracují na projektech a úkolech, což vyplývá i z další otázky, kdy 17 z 24 odpovědělo, že rozhodně překážkou není, nízká míra spolupráce na projektech. Dokonce nikdo neodpověděl, že to

rozhodně překážka je, pouze 4 dotazovaní odpověděli spíše ano. VAP je proto nízké, jen 1,4.

Jako relativně největší překážka interní komunikace mezi kolegy se jeví nedostatek času na komunikaci. VAP u této odpovědi bylo nejvyšší (2). I když více než 1/3 to za překážku nepovažuje. Za překážku to považuje 7 respondentů, z toho 2 odpověděli rozhodně ano.

Naopak jako nejmenší překážku považují dotázaní odbornou terminologii svých kolegů, VAP je u této otázky nejnižší (1,3) a nikdo z dotázaných neodpověděl rozhodně ano nebo spíše ano.

Neochota komunikovat mezi kolegy taky není příliš velká, průměrná hodnota VAP vyšla 1,8, přitom nejvíce zaměstnanců odpovědělo, že to překážka rozhodně není, mizivé množství dotázaných (2 z 24) odpověděli, že rozhodně ano a jeden spíše ano.

Celkově VAP u těchto odpovědí není příliš vysoké.

**Otázka č. 4: Jste spokojený(á) s tím, jak Vás Váš nadřízený informuje?**

Č. otázky	Otázka	Varianty odpovědí (absolutní četnosti)					VAP
		4	3	2	1	0	
4.1	při poradách	12	6	1	3	2	3,2
4.2	při jiných oficiálních příležitostech	8	10	2	2	2	3,1
4.3	prostřednictvím mailu	13	7	2	2	0	3,3
4.4	při individuálních schůzkách	12	7	4	1	0	3,3
4.5	telefonem	11	8	4	1	0	3,2
4.6	nástěnnými tabulemi	4	7	4	1	8	2,9
4.7	formou písemných dokumentů	9	9	3	1	2	3,2

Při otázce jak jste spokojený(á) s tím, jak Vás Váš nadřízený informuje při poradách polovina dotázaných odpověděla, že jsou výrazně spokojeni, ¼ odpověděla, že jsou spíše spokojeni, jen mizivá část (3 z 24) odpověděli, že rozhodně spokojeni nejsou, u této otázky průměrný VAP dosáhl hodnoty 3,2.

Spokojenost s informovaností při jiných oficiálních příležitostech vyšla také pozitivně, většina dotázaných (10 z 24) odpověděla, že jsou spokojeni, 8 odpovědělo, že jsou rozhodně spokojeni, nespokojenost vyjádřili 4 dotázaní, z toho 2 odpověděli rozhodně ne. VAP u má u této otázky hodnotu 3,1.

U spokojenosti s informacemi dostávaných od vedoucího prostřednictvím mailu drtivá většina (13 z 24) odpověděla, že je rozhodně spokojena, velmi nespokojen nebyl nikdo, dva dotázaní odpověděli, že jsou spíše nespokojeni. Průměrná hodnota VAP se příliš neliší od předchozích dvou odpovědí dosáhla hodnoty 3,3.

Při individuálních schůzkách s vedoucím je 12 z 24 dotázaných rozhodně spokojeno s informacemi, které dostává od svého vedoucího, 7 je spíše spokojeno a 4 dotázaní jsou spíše nespokojeni. Rozhodně nespokojen byl jen jeden dotázaný. Toto rozložení odpovědí se promítlo také do údaje o průměrné spokojenosti, která je 3,3.

Stejně jako u předešlé otázky i v případě informování prostřednictvím telefonu jsou zaměstnanci spokojeni, jen 4 z 24 jsou spíše nespokojeni a jeden je rozhodně nespokojen, VAP má hodnotu 3,2.

V případě nástěnných tabulí, jako jediná odpověď, kde klesla hodnota VAP pod 3,0 a to na 2,9, jsou jen 4 zaměstnanci rozhodně spokojeni, 7 z 24 je jich spíše spokojeno. Nejvíce dotázaných (8 z 24) nástěnné tabule nejspíše nevyužívá, označili hodnotu 0.

S informovaností prostřednictvím písemných dokumentů je  $\frac{3}{4}$  dotázaných spokojeno. Rozhodně nespokojen je jen jeden dotázaný a

3 z 24 jsou spíše nespokojeni. VAP má hodnotu podobnou jako u předešlých odpovědí (3,2).

**Otázka č. 5: Jste spokojený(á) s možnostmi, které máte k informování Vašeho nadřízeného?**

Č. otázky	Otázka	Varianty odpovědí (absolutní četnosti)					VAP
		4	3	2	1	0	
5.1	při poradách	12	5	1	2	4	3,4
5.2	při jiných oficiálních příležitostech	9	9	4	1	1	3,1
5.3	prostřednictvím mailu	14	8	0	2	0	3,4
5.4	při individuálních schůzkách	12	8	3	1	0	3,3
5.5	formou písemných dokumentů	10	8	3	2	1	3,1

Při otázce, jak jsou zaměstnanci spokojeni s možnostmi, které mají k informování nadřízeného při poradách odpověděla většina (17 z 24) pozitivně a z toho 12 dokonce odpovědělo, že jsou velmi spokojeni. Negativní postoj vyjádřili 3 zaměstnanci, z toho 2 byli velmi nespokojeni. VAP má vysokou hodnotu (3,4).

Zaměstnanci jsou spokojeni s možnostmi, které mají ke komunikaci s nadřízeným při jiných oficiálních příležitostech,  $\frac{3}{4}$  jich odpovědělo pozitivně, z toho 9 je rozhodně spokojeno. Negativní postoj vyjádřilo 5 zaměstnanců, z toho jeden byl rozhodně nespokojen. VAP dosáhl hodnoty 3,1.

Nejvíce spokojeni jsou zaměstnanci s možnostmi informovat svého nadřízeného prostřednictvím mailu. U této odpovědi dosáhla průměrná spokojenost zaměstnanců jednu z nejvyšších hodnot (3,4), přičemž rozhodně spokojených je 14 dotázaných z 24. Negativní názor vyjádřili jen 2 respondenti.

Polovina z dotázaných je rozhodně spokojena s možnostmi, které má k informování nadřízeného při individuálních schůzkách a 20 z 24 vyjádřilo pozitivní názor. Negativně se vyjádřili 4, z toho by jeden rozhodně nespokojen. Výše VAP se pohybuje ve stejných hodnotách, jako u předchozích otázek (3,3).

Podobně je to i s možností informovat svého nadřízeného prostřednictvím písemných dokumentů, většina (18 z 24) se opět vyjádřila pozitivně, z toho 10 je rozhodně spokojeno. Nespokojených bylo 5 zaměstnanců, z toho 2 rozhodně nespokojeni. Hodnota VAP je opět v podobné výši jako u předchozích otázek (3,1).

**Otázka č. 6: Co považujete za překážku komplikující Vaši komunikaci s nadřízeným?**

Č. otázky	Otázka	Varianty odpovědí (absolutní četnosti)					VAP
		4	3	2	1	0	
6.1	nemáte dostatek příležitostí komunikovat s nadřízeným	0	5	5	13	1	1,7
6.2	nadřízený nemá zájem s Vámi komunikovat	1	3	3	16	1	1,5
6.3	nadřízený Vám neumí naslouchat	1	3	5	13	2	1,6
6.4	nevíte, jestli nadřízený stojí o Vaše informace	0	7	4	10	3	1,9
6.5	máte špatné osobní vztahy s nadřízeným (nedůvěra, antipatie, apod.)	0	4	3	16	1	1,5

Nedostatek příležitosti komunikovat s nadřízeným pociťuje 5 z 24 dotázaných, naopak 13 dotázaných toto jako překážku rozhodně nevnímá a 5 spíše ne. Většina (18 z 24) vyjádřila negativně k pociťování této překážky, která by měla komplikovat jejich

komunikaci s nadřízeným. Toto rozložení odpovědí se promítlo také do údaje o průměrné hodnotě VAP (1,7).

16 z 24 dotázaných si rozhodně nemyslí, že by nadřízený neměl zájem s nimi komunikovat, jiný názor mají jen 4 respondenti, z toho jeden to považuje za výraznou překážku. Průměrná hodnota VAP je nižší než u předchozí otázky, dosahuje hodnoty 1,5.

Že nadřízený neumí naslouchat si myslí, podobně jako u předchozí otázky 4 zaměstnanci z 24. Většina (13 z 24) odpověděla, že jim rozhodně nadřízený umí naslouchat a 5 dotázaných odpovědělo, že spíše umí naslouchat. VAP se opět blíží hodnotě dvou předchozích otázek (1,6).

Jako relativně největší překážku považují respondenti odpověď č. 6. 4, kdy neví, jestli nadřízený stojí o jejich informace. Průměrná hodnota VAP zde dosahuje nejvyšší hodnoty (1,9) z dané skupiny otázek. 7 z 24 odpovědělo spíše ano, i přes to nejčtenější zastoupení (10 z 24) měla odpověď rozhodně ne.

Ani poslední otázka nevybočuje z řady této skupině otázek. Špatné osobní vztahy s nadřízeným mají jen 4 dotázaní z 24, 16 respondentů odpovědělo, že rozhodně antipatie ani nedůvěru ke svému nadřízenému nechovají. Průměrná hodnota VAP má hodnotu 1,5.



## **4. 2 Vyhodnocení výsledků průzkumu**

Dotazníkový průzkum byl zaměřen především na spokojenost zaměstnanců s interní komunikací jak mezi kolegy tak s nadřízenými. Celkově průzkum dopadl dobře, u žádné z oblastí na které jsem se zaměřila nebyla zjištěna ze strany zaměstnanců velká nespokojenost.

Už z úvodní otázky která byla zaměřena obecně na celkovou spokojenost zaměstnanců s interní komunikací vyplynulo, že situace na pracovišti je dobrá.

Při celkovém hodnocení se zaměřím na dvě oblasti a to na komunikaci mezi kolegy a s nadřízenými.

### **Spokojenost s komunikací mezi kolegy**

Celková spokojenost s komunikací mezi kolegy byla vysoká. Zaměstnanci jsou nejvíce spokojeni s průběhem komunikace u individuálních schůzek, což je dobré z hlediska vztahů na pracovišti. Zaměstnanci také často spolupracují na společných projektech a většina už je ve svém zaměstnání delší dobu což může být jeden z důvodů, proč je tato forma komunikace nejoblíbenější. Dokonce jsou s ní více spokojeni, než s komunikací prostřednictvím emailu, kterou při mé návštěvě uváděli na prvním místě, jako hlavní nástroj interní komunikace.

Příznivá je také spokojenost s poradami, rady jsou především operativní a vždy jen se zaměstnanci, kterých se daná problematika týká, spokojenost byla dosti vysoká.

Uspokojivé také je, že žádná z možných překážek nevyšla v průzkumu jako velká komplikace při komunikování. I když zprvu by se zdálo, že největší překážkou budou technické problémy a především vzdálenost pracovišť, hlavně z důvodu, že knihovna je rozmístěna nejen v centru Opavy, ale také v přilehlých obcích a zaměstnanci musí v případě

nějakého problému, či porady nebo společného projektu s ostatními zaměstnanci dojíždět do hlavní budovy. Pozitivní je, že tuto překážku většina dotázaných nepocituje a jsou schopni tyto technické problémy překonat.

Nepříznivý může být fakt, že dva faktory, které se mohou jevit jako překážka v komunikaci a které relativně převyšovaly v nespokojenosti ostatní byly špatné osobní vztahy, antipatie a neochota komunikovat. To může být způsobeno nezapojováním některých zaměstnanců do projektů, nezapadnutím do kolektivu nebo třeba povahovými rysy některých zaměstnanců.

### **Spokojenost s komunikací s nadřízeným**

Celková spokojenost s komunikací zaměstnanců s nadřízeným je také vysoká. Zaměstnanci jsou nejvíce spokojeni s komunikací prostřednictvím mailu, což je pozitivní, protože email považují jako nejvyužívanější nástroj interní komunikace, přičemž více jsou spokojeni s tím, jak je nadřízený informuje touto cestou, než jak oni mohou informovat jeho.

Stejně jako u komunikace mezi kolegy jsou zaměstnanci spokojeni s komunikací při individuálních schůzkách také s nadřízeným, což může být způsobeno uvolněným prostředím na pracovišti a také délkou průměrné doby zaměstnání v knihovně, která je vysoká a zaměstnanci tak mohou mít neformální vztahy mezi sebou. Ve věkové struktuře zaměstnanců nejsou také velké rozdíly, což může komunikaci usnadňovat a lidé v organizaci si mohou lépe rozumět.

Pozitivní je, že komunikace prostřednictvím písemných dokumentů také funguje dobře ať už od nadřízeného k podřízenému nebo naopak. Je důležité, aby jasně stanovené normy a předpisy, které jsou hlavně v podobě písemných dokumentů, byly dodržovány a zaměstnanci o nich věděli.

Zaměstnanci jsou spokojeni jak s nimi nadřízený komunikuje při poradách, stejně jako s tím, jaké možnosti mají komunikovat oni s ním. I když alarmující může být, že v dotazníkovém průzkumu u této otázky zaměstnanci využili možnosti „nevím“ ve větší míře, než u jiných otázek. Přitom kromě operativních porad s některými zaměstnanci se porady pro všechny zaměstnance konají 2x ročně.

Za příznivé považují, že podle dotazníkového průzkumu si zaměstnanci nemyslí, že by nadřízený neměl zájem se svými podřízenými komunikovat, stejně jako nepociťují nedůvěru k němu. Tento jev může být způsoben délkou stáže zaměstnanců v jedné organizaci a na dané pozici, proto si už zaměstnanci vybudovali dobrý vztah ke svému nadřízenému a důvěřují mu. Důvěra ve svého vedoucího je určité pozitivní jev a přispívá k efektivní komunikaci. Zaměstnanci nemají obavy a můžou s nadřízeným řešit své problémy a nadřízený, v případě pozitivního vztahu ke svým zaměstnancům, má větší přehled o tom, co se děje na pracovišti a může docházet k rychlejší zpětné vazbě, než jak by tomu bylo v případě, kdyby se nadřízený reprezentoval nezájmem komunikovat se zaměstnanci.

S příležitostmi, které zaměstnanci ke komunikaci s nadřízeným mají jsou docela spokojeni. Jistý problém se může vyskytovat u menších poboček nebo oddělení knihovny, které jsou třeba vzdálené od místa, kde pracuje vedoucí a tato vzdálenost může komunikaci komplikovat a příležitostí tak ubývá. Toto omezení však jde překonat například domluvou pravidelných schůzek.

I přes spokojenost zaměstnanců se zájmem vedoucího komunikovat a dobrými osobními vztahy s ním, jako největší překážka se objevila skutečnost, že si podřízení nejsou jisti, zda nadřízený opravdu o jejich informace stojí, což může snižovat jejich motivaci k informování nadřízeného. Zaměstnanec by měl vědět jaké informace od něj vedoucí očekává a měl by si být jist, že v případě řešení nějakého problému

vedoucí projeví nejen zájem, ale také ochotu a zaujetí daný problém vyřešit. Nadřízený by měl umět dát najevo svým podřízeným, že si jejich práce váží a ujistit zaměstnance o smysluplnosti jejich práce, což může navodit tvůrčí atmosféru na pracovišti a může se zvýšit i výkonnost zaměstnanců.

Znepokojující můžou být nástěnné tabule se kterými sice někteří zaměstnanci jsou spokojeni, ale mnoho z nich tento nástroj nevyužívá nebo možná dokonce neví, že na pracovišti existuje.

#### **4. 3 Návrh opatření na zefektivnění komunikace**

Z výsledku vyhodnocení průzkumu spokojenosti zaměstnanců s interní komunikací se žádné závažné problémy neobjevily. Vždy je ale co zlepšovat a proto navrhuji organizaci některé opatření, které by mohly vést k zefektivnění interní komunikace. Spokojenost zaměstnanců je pro každou organizaci důležitá a myslím, že by ji měla být věnovaná pozornost.

Větší pozornost by měl nadřízený věnovat poradám. Jedná se především o operativní porady, kterých se účastní pouze ti zaměstnanci, kterých se dané téma týká. Každý zaměstnanec, který má být přítomen na nějaké chystané poradě by měl být dostatečně včas informován o jejím konání a měl by být seznámen s řešeným tématem, aby měl možnost se na daný problém připravit a případně se k němu vyjádřit. Doporučuji dát si pozor na výběr zaměstnanců, kteří budou k poradě přizváni a kterých se má daný problém týkat. Zprvu se může zdát jasné kterých zaměstnanců se řešené téma bude týkat, ale manažer by měl věnovat větší pozornost jejich výběru a promyslet si téma ve všech souvislostech. Řešení ke kterému zaměstnanci na poradě dospějí může ovlivnit i jiné zaměstnance třeba v pozdější době a pak dochází k neinformovanosti některých z nich. Je tedy důležité pozvat ne jen ty, kterých se problém týká, ale všechny, kteří se s ním

mohou později setkat. Tak můžeme předcházet možným pozdějším problémům.

Z průzkumu vyplynulo, že zaměstnanci jsou nejvíce spokojeni s individuálními schůzkami. Manažer by si měl vždy rozmyslet, které informace danému jedinci sdělí a které by měl sdělovat jen na poradách. V případě individuální schůzky by se měl manažer zaměřit na informace týkající se přímo osoby se kterou komunikuje a které daný jedinec potřebuje ke své práci. Pokud se jedná o informace, které by měly být známy většímu počtu zaměstnanců, může se stát, že v případně sdělení těchto informací jedinému člověku se můžou rozšířit k jiným zaměstnancům z jiných zdrojů a třeba ve zkreslené formě, může vzniknout zmatek v nepřesnosti informací a pro zaměstnance, kteří měli být informováni nebude příjemné dozvídat se důležité informace zprostředkovaně z jiných zdrojů a ne od manažera.

Nástěnné tabule mohou poskytovat důležité informace všem zaměstnancům najednou na daném pracovišti. Je vhodné jim věnovat přiměřenou pozornost. V případě jejich průběžné aktualizace mohou sloužit jako důležitý nástroj firemní komunikace. Z průzkumu vyplynulo, že část zaměstnanců je s nimi spokojena a část neví, nepoužívá je nebo je nezaregistrovala. Doporučuji zvážit využití nástěnných tabulí v organizaci, zda je pro ně využití a které informace by se na nich mohly objevovat. Pokud se organizace rozhodně využívat tento nástroj komunikace k informování svých zaměstnanců je důležité zaměstnance nejdříve o existenci těchto nástěnných tabulí informovat, sdělit jim, které informace na nich naleznout a vymezit časový interval, ve kterém se budou tyto informace aktualizovat.

I když dopadl celkový průzkum spokojenosti zaměstnanců s interní komunikací v organizaci dobře, objevili se respondenti (jen mizivé množství), kteří vyjadřovali převážně negativní názor k většině okruhu otázek. Tento fakt mohl být způsoben buď opravdovou nespokojeností

s interní komunikaci nebo mohli být ovlivněni momentálním rozpoložením. Celkový výsledek průzkumu to neovlivnilo, ale i tak by se měl manažer zamyslet zda všichni zaměstnanci mají stejné možnosti, jak s nim komunikovat, jak se zapojit do kolektivu, či spolupracovat na nějakém projektu.

## 5. Závěr

V rámci mé bakalářské práce jsem provedla a vyhodnotila průzkum spokojenosti zaměstnanců s interní komunikací. Cílem mé práce bylo zjistit a zhodnotit stávající úroveň spokojenosti s interní komunikací zaměstnanců jak mezi kolegy, tak s nadřízeným.

K získání informací o stávající situaci na sledovaném pracovišti jsem použila metodu dotazování a konkrétně techniku dotazník. V organizaci pracuje 43 zaměstnanců, průzkumu se nezúčastnili všichni, ale jen výběrový vzorek 24 zaměstnanců. Dotazování probíhalo v Knihovně Petra Bezruče v Opavě, příspěvkové organizaci v měsíci dubnu letošního roku.

Cílem průzkumu bylo zjistit, se kterými nástroji interní komunikace nejsou zaměstnanci spokojeni, ať už při komunikaci s kolegy, tak nadřízeným. V převážné míře respondenti vyjádřili spokojenost s průběhem interní komunikace na daném pracovišti a to jak s komunikací horizontální, tak vertikální.

U některých konkrétních nástrojů, jako porady nebo nástěnné tabule se objevily jisté rezervy, pro které jsem navrhla doporučení k možnému zefektivnění komunikace. Žádné vážné problémy v komunikaci ale z průzkumu zjištěny nebyly.

Z celkového pohledu lze říct, že stávající úroveň interní komunikace na pracovišti je dobrá a zaměstnanci jsou s ní spokojeni. Zjistila jsem její současnou situaci, analyzovala ji, vyhodnotila a navrhla doporučení k jejímu zefektivnění, což také bylo cílem mé bakalářské práce.

## Seznam použité literatury

BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002. 569 s. ISBN 80-7261-064-3.

BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996. 329 s. ISBN 80-85839-09-1.

DONNELLY, J. H.; GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M. *Management*. 9. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 815 s. ISBN 80-7169-422-3.

HLOUŠKOVÁ, I. *Vnitrofiremní komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. 102 s. ISBN 80-7169-550-5.

HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 170 s. ISBN 80-251-1250-0.

KOONTZ, H.; WEIHRICH, H. *Management*. 10. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7.

NEWSTROM, J. W. *Organizational Behavior*. 10<sup>th</sup> ed. London: McGrawHill, 1997. 540 s. ISBN 0-07-046504-5.

NOVÝ I. *Sociologie pro ekonomy*. 1. vyd. Praha: Grada, 1997. 221 s. ISBN 80-7169-434-9.

SURYNEK, A; KOMÁRKOVÁ, R; KAŠPAROVÁ, E. *Základy sociologického průzkumu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. 158 s. ISBN 80-7261-038-4.

### Internetové zdroje:

Bornová, Z. Slovo na závěr, 2007. Knihovna Petra Bezruče v Opavě. Dostupný z WWW:

<<http://www.okpb.cz/web/index.php?set=historie~cze~false~0&doc=zaver>> (accessed April 25, 2010).



BusinessInfo. Dostupný z WWW:

<<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/unor-2009/instant-messaging-ve-firemni-komunikaci/1001765/52069/>> (accessed January 15, 2010).

## **Seznam použitých zkratek**

EU – ekonomický útvar

IU – informační útvar

KZ – kulturní zařízení

PE – provozně ekonomický

SB – správy budov

UDZF – útvar doplňování a zpracování fondu

UKRS - útvar knihovnických a regionálních služeb

# Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ustřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne: 07. 05. 2010

.....  
Šárka Skořupová

Adresa trvalého pobytu studenta:

Lesní 23, Hlučín – Bobrovníky, 748 01

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1: Organizační struktura Knihovny Petra Bezruče v Opavě

Příloha č. 2: Dotazník